

103年〔初等、關務人員〕應考
〔高普、鐵路、警察〕要領
【憑准考證則享優惠】

鼎文公職 解題

諮詢專線：(02)2331-6611

【12/23】晚上 7:00 免費解題講座

交通行政 交通達人—許博士主講
電類解題 天王名師—高分主講
行政學 王牌講師—劉鳴主講

102年特種考試地方政府公務人員考試試題

代號：40160

王—取
(正面)

等 別：四等考試

類 科：一般行政

科 目：公共管理概要

考試時間：1小時30分

座號：_____

※注意：禁止使用電子計算器。

甲、申論題部分：(50分)

- (一)不必抄題，作答時請將試題題號及答案依照順序寫在申論試卷上，於本試題上作答者，不予計分。
(二)請以藍、黑色鋼筆或原子筆在申論試卷上作答。

- 一、績效管理在各國推行以來，已產生若干問題，試說明實施績效管理所產生之問題與改善措施。(25分)
- 二、試從組織目標、規劃時程、人事任免、分權負責、決策過程以及公開程度等六個面向分析公私部門管理上可能出現的差異。(25分)

乙、測驗題部分：(50分)

- (一)本測驗試題為單一選擇題，請選出一個正確或最適當的答案，複選作答者，該題不予計分。
(二)共25題，每題2分，須用2B鉛筆在試卡上依題號清楚劃記，於本試題或申論試卷上作答者，不予計分。

B 1 英國梅傑(Major)政府於1991年推動之「公民約章」(Citizen's Charter)的改革內容是：

- (A)政府向下屬機關下達績效指標，作為考績之衡量
(B)政府機關主動向民眾作出服務標準承諾，以提升服務品質
(C)公民向政府機關提出服務標準要求，以提升服務品質
(D)政府機關與民眾共同制定服務標準，以提升服務品質

22-12-13:15:47

103年【初等、關務人員】應考
【高普、鐵路、警察】要領
【憑准考證則享優惠】

鼎文公職 解題

諮詢專線：(02)2331-6611

【12/23】晚上 7:00 免費解題講座

交通行政 交通達人—許博士主講
電類解題 天王名師—高 分主講
行政學 王牌講師—劉 鳴主講

- C 2 線上申辦各項公共服務、下載各種表單、繳交稅金或停車場帳單等，是屬於政府電子化服務中的那一種類型？
(A)政府對公務員 (G2E) (B)政府對政府 (G2G) (C)政府對公民 (G2C) (D)政府對企業 (G2B)
- A 3 丹哈特 (R. B. Denhardt) 夫婦所提出新公共服務的理念，認為行政人員的課責途徑為：
(A)多面向的 (B)市場導向的 (C)層級節制的 (D)代表性的
- A 4 下列何者不是新公共管理發展的背景？
(A)新左派意識形態的出現 (B)新制度經濟學理論的盛行
(C)全球化時代的出現 (D)資訊化社會的衝擊
- C 5 英國前首相布萊爾 (T. Blair) 提出的「第三條路」是屬於何種路線？
(A)左派 (B)右派 (C)中間偏左 (D)中間偏右
- C 6 關於全球主要國家公共管理改革的特性，下列敘述何者錯誤？
(A)除了國家最高領導者、政務官與公民社會之外，資深的常任文官也是改革行動的主角
(B)從基本理念而言，它是建立在公共管理與企業管理，性質雖不同，但關係密切的立場上
(C)公共管理改革行動本身是中立的或技術過程的，不受政治立場或意識型態的影響
(D)從改革對象而言，可能發生於公共管理的結構與過程面，也可能發生於公共服務者與政治人物的活動與行為面
- C 7 下列何者不屬於公共組織的公共特質？
(A)深受法規限制 (B)受到高度的公共監督 (C)深受市場競爭影響 (D)較具有強迫性
- B 8 在危機爆發時，組織應該從事下列那些運作與活動來因應緊急情況？
①設立危機感應系統 ②啓動危機管理小組
③發展危機計畫系統 ④啓動危機情境監測系統 ⑤草擬危機計畫說明書
(A)①③ (B)②④ (C)①⑤ (D)②③

(請接背面)

103年〔初等、關務人員〕應考
〔高普、鐵路、警察〕要領
【憑准考證則享優惠】

鼎文公職 解題

諮詢專線：(02)2331-6611

【12/23】晚上 7:00 免費解題講座

交通行政 交通達人－許博士主講
電類解題 天王名師－高分主講
行政學 王牌講師－劉鳴主講

102年特種考試地方政府公務人員考試試題

代號：40160

全一張
(背面)

等 別：四等考試
類 科：一般行政
科 目：公共管理概要

- B 9 「政府機關印製各種宣傳手冊，告訴民眾辦理何種證件時需要何種身分證明」。請問上述作法屬於那一種顧客滿意經營策略？
- (A)售後服務 (B)售前服務 (C)顧客申訴服務 (D)被動出擊服務
- A 10 下列那一項法律是美國政府人事制度正視個人差異的具體表現？
- (A) 1978 年的文官改革法 (B) 1965 年的族群平等法 (C) 1984 年的功績保護法 (D) 1970 年的兩性平權法
- B 11 下列何者為危機之特性？
- (A)有確定性 (B)危機的形成有階段性 (C)不具有威脅性 (D)時間上有充裕性
- D 12 在目標管理實施方法的內涵中，有關檢討與改進階段，為發揮目標管理的潛在優勢，避免理論與實務的落差，則相關的指導綱領之陳述，下列何者錯誤？
- (A)將目標管理直接運用於獎賞系統可能會引起負面的邊際效果
(B)目標的時間週期是重要的
(C)目標管理的主管人員在設定目標與執行方案等困難任務中更形重要
(D)目標的達成一定可以正確地指出績效表現的良莠
- D 13 下列何者並非標竿學習的重要意義？
- (A)為一種澈底改變工作方式的過程 (B)為學習如何成為最好的過程
(C)主要為提升組織內各部門之競爭力 (D)完全複製組織外的成功經驗
- C 14 有關「360 度評估模式」的敘述，下列何者錯誤？
- (A)全方位資料來源 (B)未來取向 (C)由管理者完成 (D)實際反映受評者表現
- A 15 美國柯林頓 (B. Clinton) 總統任內所提出之績效管理改革，稱之為：
- (A)全國績效評鑑 (B)續階計畫 (C)平衡計分卡 (D)財務管理方案

- C 16 員工可以在家中有效工作，不再需要前往中心點使用設備以及面對面接觸，並且也會產生「虛擬組織」(virtual organization)，此現象主要是何種政策的推動所造成？
(A)民營化政府 (B)彈性化政府 (C)電子化政府 (D)參與式政府
- D 17 非營利組織在公共服務上與政府的關係，下列何者較為適當？
(A)壟斷關係 (B)獨裁關係 (C)圖利關係 (D)協力關係
- A 18 政府為弱勢地區民眾提供資訊網路服務，使其能就近上網取得電子政府各項便民服務及網路資訊，縮減偏遠地區與城市都會之間的：
(A)數位落差 (B)資訊壟斷 (C)置入性行銷 (D)政治運作
- D 19 從非營利組織的基本結構與運作來看，下列何者並不是其特性？
(A)屬私人性、民間性的獨立部門 (B)組織成員自願性的奉獻與參與
(C)必須獨立自主，自己管理自己 (D)獲取利益須分配給組織的成員
- D 20 當政府當局轉向以「方案」作為關注焦點時，在公共管理上最可能產生何種影響？
(A)忽略政策執行力 (B)漠視方案績效評估 (C)重視層級節制 (D)重視跨域合作
- C 21 下列何者是政府正當性的主要來源？
(A)財團 (B)私利 (C)民意 (D)獨裁
- A 22 從政府干預市場的程度區分，在市場導向的管理策略中，下列何者政府介入的程度最深？
(A)使用者付費 (B)簽約外包 (C)BOT (D)創設財產權
- C 23 就時間面向而言，在民營化的三種類型中，政府可以扮演畢其功於一役的為下列那一項？①委託 ②替代 ③撤資
(A)僅① (B)僅② (C)僅③ (D)①②
- D 24 下列那些最有可能是政府引進民間資源參與公共建設所能達成的主要政策目標？①增加政府的財政收入 ②確保對於弱勢族群的照顧 ③減輕政府的財政負擔 ④落實平等就業機會
(A)①② (B)③④ (C)②③ (D)①③
- B 25 下列何者不是英國政署的重要績效衡量指標？
(A)財務 (B)公平 (C)服務品質 (D)效率

103年〔初等、關務人員〕應考
〔高普、鐵路、警察〕要領
【憑准考證則享優惠】✍

鼎文公職 解題

諮詢專線：(02)2331-6611

【12/23】晚上 7:00 免費解題講座

交通行政 交通達人—許博士主講
電類解題 天王名師—高分主講
行政學 王牌講師—劉鳴主講

申論題解答

一、

(一)績效管理的意涵：

績效管理 (Performance Management) 最早奠基於功績制 (Merit System)，強調對於受雇者的工作績效，應該提供一個客觀的標準。大約從 1980 年代開始，因當時在政府部門大力推行政府改革，其目的即是在提升政府本身的績效，因此自私部門引進「績效管理」的概念。績效管理的目的包含以下三方面：

1. 策略目的：績效管理制度應首重與組織目標結合，而落實策略的最好方法之一，就是界定實現策略所須之結果、行為及員工的特徵等。進而發展能夠評量結果、行為等成效的績效管理制度。然而，針對管理實務者調查顯示，績效管理的目的，大都側重於行政管理及發展的目的。
2. 行政管理目的：組織以績效管理資訊，作為許多行政管理決定的參考。所謂行政管理決定包括：薪資管理、陞遷、留任、中止雇傭、解雇、個人績效的獎勵等等。
3. 發展目的：發展員工有效的執行其工作，當員工績效不彰時，績效管理尋求改善其績效的方法。

(二)各國的推行經驗：

績效管理系統起源於 1990 年代，澳洲、紐西蘭、美國和英國相繼採用，包括美國 1993 年的「政府績效與成果法」、2001 年的「總統管理議題」，英國的「續階計劃」、「公民憲章」、「財務管理法」，澳大利亞「計劃管理與預算」，以及紐西蘭的「財政法」，目的皆在利用績效資訊以提升行政效率、透明與課責度。例如美國的「政府績效與成果法案」即提出績效管理成功的三項功能：

1. 定義明確之任務與預期達到之成果。
2. 評估績效以了解執行之進展。
3. 利用績效成果資訊，做為決策之依據。

(三)績效管理產生的問題：

我國學者孫本初認為，績效管理可能存在的問題，經綜合分析歸納為以下四大層面：

(一)績效管理制度：

1. 績效管理的泛政治化現象，政黨或利益團體可能利用績效管理的資訊當作政治鬥爭的手段。
2. 績效管理本身就是政治運作的產物，政策評估的結果端賴誰執行這項評鑑？其觀點為何？
3. 績效管理的一個重要前提就是必須將所有績效均以量化方式呈現，再據此進行績效衡量，對公部門而言將面臨如何將公共服務量化的問題。
4. 政治的考量經常是資源分配的重心，所以要獲得客觀的績效衡量，仍值得商榷。

(二)績效資訊：

1. 若所蒐集的資訊錯誤，不夠全面，就無法真正反應機關實際的績效。
2. 績效資訊的提供對於基層工作人員而言，似乎過於集中在例行的文書作業。因此對於不同類型的顧客及不同的服務都無法提供有效地幫助。
3. 資訊回饋的時效性問題，政府必須與立法機關或審計部門相互配合，以致降低了回饋的時效性。
4. 每一組織的績效衡量，理論上都應該量身訂做，但公部門內部缺乏具有分析背景的專業人才，使得績效的衡量變

答案以正式公告為準

103年〔初等、關務人員〕應考
〔高普、鐵路、警察〕要領
【憑准考證則享優惠】

鼎文公職 解題

諮詢專線：(02)2331-6611

【12/23】晚上 7:00 免費解題講座

交通行政 交通達人—許博士主講
電類解題 天王名師—高 分主講
行政學 王牌講師—劉 鳴主講

得眼高手低。

5.公部門的績效很少能控制環境的因素，因此績效衡量往往只限於直接輸出項。

(三)績效評估措施：

1.組織績效如何與個人績效相互連結的問題，若無法連結或聯結不當，很容易造成組織成員的抗拒。

2.績效評估基本上是一政治的過程，理性化的指標衡量過程是不可能的。

3.政府績效的因果關係難以認定，公部門的計畫往往難以衡量，因為公共財通常無法分到不同的單位。

(四)績效指標設計：

1.功能相同的公共組織有地區的差異，其規模大小不一，以同樣的績效指標來衡量它們之間的績效，並做比較，似乎不公平。

2.如何訂定與品質績效有關的指標是績效評估主要的限制，大多數的公共服務品質難以客觀具體的數據來衡量。

3.績效管理或評估制度的成效，取決於績效指標的制定是否周延、是否合理、是否客觀、是否能涵蓋該組織的重要績效。

二、

美國公共管理學者包爾（Bower）曾明言：「有效的公務管理和有效的企業管理並不相同」，公部門與私部門間無論是基本的組織目標、角色到實際的運作等皆有所差異。然而，這個結論並不為少數主張公私部門管理無差異的學者所接受，因而呈現眾說紛紜的情況。以下將根據我國學者徐仁輝的整理分析，將公私部門在管理上可能出現差異或並無差異的兩派論點，透過下列六大範疇來分別探討之：

(一)組織目標

1.主張公私管理有差異者，認為公共管理者很少有一清楚的組織目標，但私部門則可以利潤、市場績效或企業的存活為目標。

2.然而，反對論者認為組織目標只不夠是一種設計的方向，政府機關也許必須衡量與平衡不同的競爭利益，但這不表示其不能設定目標。私人組織可能也有多重目標，如規模成長、穩定性、債務減少、分散市場等，而非僅是單純的利潤，同樣難以建立明確清楚的組織目標。

(二)規劃時程

1.主張公私管理差異者認為，公共部門管理人面對政治的需求與政治時效性，經常是只有相對較短的時程可做政策規劃與改變；相對而言，私部門經理人顯然有較長的時程去做市場開發、技術創新、投資、與組織重建等規劃設計。

2.然而，反對論者認為許多的企業經理人亦必須在壓力下做快速反應，這完全視產業別的不同而定。規劃上的時程主要決定於管理的環境，特別是在既定時間內的政治與組織氣候，因此不能就公私部門對時程規劃作單純的劃分。

(三)人事任免

1.在政府機關無論考試、任用、升遷、考績、解雇、退休等皆有詳細的法令規章，與一定的作業程序，公部門管理者很難從效率的角度，善用人力資源。反之，私部門經理人對於人事的任用、調任、與免職皆有很大的權限，可對人力資源作較佳的利用。

2.然而反對論者認為，一個公司如果利用解雇員工作為主要強化權威的手段，則會造成恐懼與不信任的組織氣候，對士氣產生嚴重傷害。不同產業間解雇率的高低也不同。公部門管理者雖受限於人事法規不易解雇員工，但其處罰員工的能力亦不能低估，如可以用調職、記過、與羞辱等方式。

(四)分權與負責

1.主張公私管理差異者，認為公部門基於憲法均權與制衡的設計，公部門組織的權力與責任是分散的，結果是任何一個公共政策的推動，公共管理者皆需不斷的與其他機關進行溝通協調。相對的，私人企業則較無須花時間資源去做外部的談判。

2.然而反對論者認為，大多數的企業經理仍須處理內部的政治衝突，因此仍是在玩談判的遊戲。又私部門經理人亦隨

答案以正式公告為準

103年〔初等、關務人員〕應考
〔高普、鐵路、警察〕要領
【憑准考證則享優惠】✍

鼎文公職 解題

諮詢專線：(02)2331-6611

【12/23】晚上 7:00 免費解題講座

交通行政 交通達人－許博士主講
電類解題 天王名師－高分主講
行政學 王牌講師－劉鳴主講

時要與勞工聯盟、原料供應商、政客（為改變法令或管制）等談判與溝通。

(五)決策過程

1. 主張公私管理差異者，認為私部門經理人在經過專注的研究過後做決定性的決策；相對的，公部門管理者則是不斷的在做、重新修正或不做決定，而且是處於草率的分散的狀況下。公部門管理者可能面對較多急迫性危機問題，暴露在來自各方利益的干擾，因此其決策經常是無法像私部門經理人一樣可以在有計畫的時程表下進行。

2. 然而反對論者認為，私部門經理人的主要任務是對於新的問題能快速持續的反應予以解決，並隨時準備迎接新問題，無論公私部門皆如此。私經理人的決策亦非一定是按計畫詳加分析後作成的，具長期性前瞻性的。同時，公部門管理者的決策在某些狀況下也並非需要快速反應的，如立法既定的政策、有前例可循的政策、或需經過長時間慢慢達成共識的政策。總之，公私經理人所面對的環境管理問題是相似的，在某些狀況下兩者可能皆需要做快速的決策反應。

(六)公開程度

1. 主張公私管理差異者認為政府管理必須攤在公共的目光監督下，因此較公開；相對的私部門企業管理皆是內部進行，不需經過大眾的審視，因此較封閉。

2. 然而反對論者認為，這種差異說法在某種程度上確是事實，例如對於政府許多高層的政務官言，確實其所作所為可能隨時受到媒體、利益團體、競爭對象的注意。但如此即斷定公私管理的公開性與封閉性與否，亦失之草率。對於許多上市公司而言，其管理決策亦經常需暴露於大眾的注意下，如財務報告與公司政策需向股東、投資分析者、政府提出報告。

以上節錄自徐仁輝教授《公私部門管理的比較》一文。